

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen der Erfolgsrechnung

<b>1</b>	<b>Gegenstand und Abgrenzung der Erfolgsrechnung</b>	<b>3</b>
1.1	Die Erfolgsrechnung als Teilsystem der Unternehmensrechnung	3
1.1.1	Die Einordnung der Erfolgsrechnung in die Unternehmensrechnung	3
1.1.2	Das Erfolgsziel als Abgrenzungsmerkmal der Erfolgsrechnung	6
1.1.3	Die Wertschöpfungskonzeption als Abbildungsgegenstand der Erfolgsrechnung	8
1.2	Die Rechnungssysteme der Erfolgsrechnung	10
1.2.1	Kriterien zur Systematisierung der Erfolgsrechnung	11
1.2.2	Die Wertgrößen als systembestimmende Grundlage der Erfolgsrechnung	12
1.2.3	Aussagefähigkeit und Anwendungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnungssysteme	16
1.3	Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnung	24
1.3.1	Die fehlende Verbindung zwischen den Renditezielen der Eigenkapitalgeber und den Erfolgszielen des Unternehmens	24
1.3.2	Fehlende Konsistenz zwischen kurz- und langfristigen Erfolgsmaßstäben	25
1.3.3	Fehlende Transparenz über die Erfolgsursachen und die Sicherung der Erfolgszielrealisierung	26
<b>2</b>	<b>Die Konzeption einer wertschöpfungsorientierten Erfolgsrechnung: Wertsteigerung durch Wertschöpfung</b>	<b>29</b>
2.1	Die Ausrichtung der Erfolgsrechnung auf einen wertorientierten Erfolgsmaßstab	29
2.1.1	Total- und Periodengewinne als kurz- und langfristige Erfolgsmaßstäbe	30
2.1.2	Gewinne auf Grundlage der Einzelbewertung	32

2.1.3	Der ökonomische Gewinn nach dem Prinzip der Gesamtbewertung und seine praxisnahe Anwendung im Residualgewinn . . . . .	35
2.2	Führungsaufgaben und Rechnungszwecke der Erfolgsrechnung . . . . .	42
2.2.1	Die Dokumentationsrechnung zur Analyse und Ermittlung der Erfolgsursachen . . . . .	42
2.2.2	Die Planungs- und Kontrollrechnung zur Quantifizierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen . . . . .	43
2.2.3	Die Steuerungs- und Koordinationsrechnung zur Sicherung der Planrealisierung und Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens . . . . .	45
2.3	Entscheidungsebenen und Struktur der Erfolgsrechnung . . . . .	46
2.3.1	Die Bewertung der Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Wertschöpfungskonzeption . . . . .	47
2.3.2	Entscheidungsebenen und Informationsanforderungen an die Erfolgsrechnung . . . . .	50
2.3.3	Die Struktur der Erfolgsrechnung . . . . .	53
<b>Literatur</b>		<b>57</b>

## **Teil II Die Kosten- und Leistungsrechnung als Dokumentationsrechnung zur Ermittlung von Stück- und Periodenerfolgen**

<b>3</b>	<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationsgrundlage der Erfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>63</b>
3.1	Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationssystem zur Abbildung des Wertschöpfungsprozesses . . . . .	63
3.1.1	Die Abbildung des Wertschöpfungsprozesses . . . . .	63
3.1.2	Das Problem der Bewertung von Güterverbrauch und Güterentstehung im Wertschöpfungsprozess . . . . .	67
3.1.3	Definition und Charakteristik der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	70
3.1.4	Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	72
3.2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	75
3.2.1	Kosten: Die Bewertung des Einsatzgüterverbrauchs im Wertschöpfungsprozess . . . . .	75
3.2.2	Leistung und Erlös: die Bewertung der Ausbringungsgüter des Wertschöpfungsprozesses . . . . .	82
3.2.3	Das Betriebsergebnis – der kalkulatorische Betriebserfolg der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	85
3.3	Erlös- und kostentheoretische Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	87
3.3.1	Die Prinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	87

3.3.2	Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Zurechnung auf das Produkt . . . . .	93
3.3.3	Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Beschäftigungsabhängigkeit . . . . .	95
3.4	Die Systeme der Kostenrechnung . . . . .	114
3.4.1	Überblick über die Systeme der Kostenrechnung . . . . .	114
3.4.2	Die Systeme der Vollkostenrechnung . . . . .	115
3.4.3	Die Systeme der Teilkostenrechnung . . . . .	117
3.4.4	Kombinationen der Systeme aus Voll- und Teilkostenrechnung . . . . .	119
3.5	Aufbau und die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	120
3.5.1	Die Teilbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	120
3.5.2	Die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	123
4	<b>Die Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .</b>	<b>125</b>
4.1	Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .	125
4.1.1	Zusammenhang und Abgrenzung von Kosten- und Leistungsarten . . . . .	125
4.1.2	Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .	126
4.1.3	Schnittstellen und Informationsströme in der Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .	129
4.2	Die Leistungsartenrechnung . . . . .	131
4.2.1	Die grundlegende Gliederung von Leistungs- und Erlösarten . . . . .	131
4.2.2	Ergänzende Gliederungsmöglichkeiten der Erlösarten . . . . .	133
4.2.3	Erlös-komponenten: Die Bestimmung des Netto-Preises für Marktleistungen . . . . .	135
4.3	Die Kostenartenrechnung . . . . .	137
4.3.1	Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten . . . . .	137
4.3.2	Die Übernahme von Grundkosten aus der Finanzbuchhaltung . . . . .	139
4.3.3	Die Berechnung der kalkulatorischen Kostenarten: Zusatz- und Anderskosten . . . . .	166
5	<b>Die Kosten- und Leistungsstellenrechnung . . . . .</b>	<b>193</b>
5.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsstellenrechnung . . . . .	193
5.1.1	Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsstellenrechnung . . . . .	193
5.1.2	Rechnungszwecke der Kostenstellenrechnung . . . . .	194
5.1.3	Die Gliederung der Kostenstellen . . . . .	196
5.2	Aufbau und Ablauf der Kostenstellenrechnung . . . . .	202
5.2.1	Die Funktionsweise der Kostenstellenrechnung . . . . .	203
5.2.2	Die Zurechnung der Primärkosten auf die Vor- und End-Kostenstellen . . . . .	205
5.2.3	Die Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen zwischen Kostenstellen . . . . .	208

5.2.4	Die Verrechnung der Gemeinkosten von den Endkostenstellen auf die Kostenträger	233
<b>6</b>	<b>Die Kosten- und Leistungsträgerrechnung</b>	<b>237</b>
6.1	Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	237
6.1.1	Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	237
6.1.2	Struktur und Verrechnungsprozess der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	239
6.2	Die Kostenträgerstückrechnung: Kalkulation der Selbstkosten	241
6.2.1	Rechnungszwecke der Selbstkosten-Kalkulation	241
6.2.2	Kalkulationsarten: Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation	243
6.2.3	Einflussfaktoren auf die Auswahl von Kalkulationsverfahren	244
6.2.4	Kalkulationsverfahren bei unverbundener Fertigung	246
6.2.5	Kalkulationsverfahren bei verbundener Fertigung: Kuppelproduktion	278
6.2.6	Die Preiskalkulation für eine Erlösträgereinheit	282
6.3	Die Kosten- und Leistungsträgerzeitrechnung als kalkulatorische Perioden-Erfolgsrechnung	283
6.3.1	Rechnungszwecke und Formen der kalkulatorischen Erfolgsrechnung	283
6.3.2	Verfahren der kalkulatorischen Erfolgsrechnung nach der Kostengliederung	285
6.3.3	Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses mit dem Umsatz- und Gesamtkostenverfahren	289
6.4	Die Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit der Kosten- und Leistungsrechnung als Dokumentationsrechnung	292
<b>Literatur</b>		<b>295</b>

### **Teil III Die Kosten- und Leistungsrechnung als effizienzorientiertes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem der operativen Erfolgsrechnung**

<b>7</b>	<b>Grundlagen der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung als Teilsystem der operativen Erfolgsrechnung</b>	<b>299</b>
7.1	Inhalt und Konzeption der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	299
7.1.1	Die Einordnung der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung in die operative Erfolgsrechnung	299
7.1.2	Der Planungsgegenstand der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	301
7.1.3	Die Rechnungszwecke der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	303
7.2	Grundlagen der Plan-Kostenrechnung	304

7.2.1	Die Quantifizierung von kurzfristigen Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	304
7.2.2	Das System der Kosteneinflussgrößen als Grundlage der Kostenplanung . . . . .	305
7.2.3	Methoden der Kostenspaltung . . . . .	308
7.3	Grundlagen der Leistungs- und Erlösplanung . . . . .	312
7.3.1	Erlöse und ihre Einflussfaktoren . . . . .	312
7.3.2	Instrumente zur Planung der Umsatzerlöse . . . . .	313
7.3.3	Die Planung der Absatzmengen in einer Periode . . . . .	316
<b>8</b>	<b>Die Systeme der Plan-Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>319</b>
8.1	Übersicht über die Systeme der Plan-Kostenrechnung . . . . .	319
8.2	Die starre Plankostenrechnung . . . . .	321
8.2.1	Die (Gemein-)Kostenplanung mit der starren Plankostenrechnung	321
8.2.2	Abweichungsanalysen mit der starren Plankostenrechnung . . . .	322
8.2.3	Einsatz und kritische Würdigung der starren Plankostenrechnung	325
8.3	Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	326
8.3.1	Die Funktionsweise der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	326
8.3.2	Abweichungsanalysen mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	328
8.3.3	Einsatz und kritische Würdigung . . . . .	333
8.4	Die flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis oder Grenzplankostenrechnung . . . . .	334
8.4.1	Funktionsweise und Abweichungsanalysen . . . . .	334
8.4.2	Einsatz und kritische Würdigung . . . . .	336
<b>9</b>	<b>Die Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>337</b>
9.1	Grundlagen der Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	337
9.1.1	Die Produktionsprogramm- und Produktionsvollzugsplanung . .	337
9.1.2	Die Verwendung von Plan-Preisen im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	340
9.2	Die Planung der Einzelkosten in der Kostenträgerrechnung . . . . .	341
9.2.1	Die Planung der Fertigungsmaterialkosten . . . . .	341
9.2.2	Die Planung der Fertigungslohnkosten . . . . .	344
9.2.3	Die Planung der Sondereinzelkosten . . . . .	348
9.2.4	Die Planung der Ausschusskosten . . . . .	348
9.3	Die Planung der Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung . . . . .	350
9.3.1	Grundlagen der Gemeinkostenplanung . . . . .	350
9.3.2	Der Ablauf der Gemeinkostenplanung . . . . .	351

9.3.3	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	354
9.3.4	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung) . . . . .	357
9.3.5	Die Planung ausgewählter Gemeinkostenarten . . . . .	369
9.3.6	Die Zusammenfassung der Gemeinkostenplanung im Kostenstellenplan . . . . .	378
<b>10</b>	<b>Die Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>381</b>
10.1	Grundlagen der Kostenkontrolle . . . . .	381
10.1.1	Die Konzeption der Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung . . . . .	381
10.1.2	Die Abweichungsanalyse und das Reihenfolgeproblem der Kostenkontrolle . . . . .	385
10.1.3	Die Systematik der Kostenkontrolle bei flexibler Kostenplanung . . . . .	389
10.2	Die Ermittlung der Kostenabweichungen . . . . .	391
10.2.1	Die Eliminierung der Preisabweichungen . . . . .	391
10.2.2	Die Ermittlung der Verbrauchsabweichungen bei den Einzelkosten: Soll-Ist-Vergleiche . . . . .	394
10.2.3	Die Berechnung der Verbrauchsabweichungen bei den Gemeinkosten . . . . .	400
10.3	Die Berechnung der Spezialabweichungen . . . . .	402
10.3.1	Die Seriengrößen- oder Rüstkostenabweichung . . . . .	403
10.3.2	Die Maschinenbelegungsabweichung . . . . .	404
10.3.3	Die Intensitätsabweichung . . . . .	406
10.3.4	Die Ausbeutegradabweichung . . . . .	408
10.4	Die Analyse der Fixkosten in der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	409
10.4.1	Die Auslastungsanalyse in der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis: Die Beschäftigungsabweichung . . . . .	410
10.4.2	Die Auslastungsanalyse in der Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis . . . . .	411
<b>11</b>	<b>Die Planung des Stück- und des Periodenerfolgs: die operative Plan-Erfolgsrechnung auf Voll- und Teilkostenbasis . . . . .</b>	<b>413</b>
11.1	Die Plan-Kalkulation: Die Planung der Kostenträgerstückkosten . . . . .	413
11.1.1	Definition und Rechnungszwecke der Plan-Kostenträgerstückrechnung . . . . .	413
11.1.2	Die Plan-Kalkulation in der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	414
11.2	Die operative Plan-Erfolgsrechnung: Die Planung des Periodenerfolgs . . . . .	418

11.2.1 Die operative Plan-Erfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis . . . . .	418
11.2.2 Die Plan-Periodenerfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Teilkostenbasis . . . . .	419
11.2.3 Die Periodenerfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung . . .	421
11.2.4 Kombinierte Plan-Kosten- und Plan-Erlösrechnungen auf Voll- und Teilkostenbasis . . . . .	430
11.3 Die operative Entscheidungsrechnung: Auswertungsmöglichkeiten der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	431
11.3.1 Die Analyse der Umsatzabweichungen . . . . .	431
11.3.2 Entscheidungsrelevante Kosten in der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	435
11.3.3 Die Ermittlung des optimalen Absatzprogramms . . . . .	436
11.3.4 Die Festlegung des optimalen Produktionsprogramms . . . . .	442
11.3.5 Die Durchführung von Verfahrensvergleichen . . . . .	447
11.3.6 Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug . .	450
11.3.7 Die Bestimmung der Preisgrenzen . . . . .	454
11.3.8 Break-even-Analysen . . . . .	461
11.4 Die Aussagefähigkeit der operativen Plan-Erfolgsrechnung . . . . .	467
11.4.1 Die Aussagefähigkeit der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	467
11.4.2 Die Aussagefähigkeit der kombinierten Plan-Periodenerfolgs- rechnung auf Voll- und Teilkostenbasis . . . . .	468
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>471</b>

#### **Teil IV Die strategische Erfolgsrechnung – Planung, Steuerung und Kontrolle der Effektivität von Wettbewerbsstrategien**

<b>12 Grundlagen der strategischen Erfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>475</b>
12.1 Inhalt und Konzeption der Strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	475
12.1.1 Definition und Merkmale der Strategischen Erfolgsrechnung als Informationsinstrument im strategischen Führungsprozess . .	475
12.1.2 Das leistungswirtschaftliche Erfolgspotenzial der SGE als Bewertungsobjekt und Abbildungsgegenstand der Strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	478
12.1.3 Die Planung und Kontrolle der Erfolgswirksamkeit von Wettbewerbsstrategien als Rechnungszwecke der strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	481
12.2 Die methodischen Grundlagen der Strategischen Erfolgsrechnung . . . .	483
12.2.1 Das Interdependenzproblem der strategischen Erfolgsrechnung .	483

12.2.2	Das Lücke-Theorem als formale Lösung des zeitlichen Interdependenzproblems	487
12.2.3	Eine anwendungsorientierte Näherungslösung des Interdependenzproblems auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung	492
12.2.4	Die Erfolgsgrößen der Strategischen Erfolgsrechnung	497
12.3	Einordnung und Struktur der strategischen Erfolgsrechnung	500
12.3.1	Die Einordnung der strategischen Erfolgsrechnung in die Erfolgsrechnung	500
12.3.2	Struktur und Instrumente der Strategischen Erfolgsrechnung	503
<b>13</b>	<b>Die strategische Planungs- und -kontrollrechnung zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotentials einer SGE</b>	<b>505</b>
13.1	Grundlagen zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotenzials der SGE	505
13.1.1	Kapitalwertziel und Erfolgszielrealisierung in der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung einer SGE	505
13.1.2	Bewertungszeiträume in der Erfolgsplanung der SGE	508
13.1.3	Leistungswirtschaftliche Erfolgsrisiken in der Bewertung der SGE	513
13.2	Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage von Free Cash Flows	515
13.2.1	Die Abgrenzung des leistungswirtschaftlichen Cash Flows als Grundlage für die Bewertung des Erfolgspotenzials einer SGE	515
13.2.2	Die Berechnung und Planung des FCF auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung	517
13.2.3	Die Berechnung und Analyse von FCF und Kapitalwert auf der Grundlage des Wertgeneratoren-Modells	522
13.2.4	Zusammenfassende Aussagen und Kritik an der Ermittlung des Free Cash Flow auf der Basis der Kosten- und Leistungsrechnung	528
13.3	Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage des kalkulatorischen Residualgewinns	530
13.3.1	Das Betriebsergebnis als Grundlage der Residualgewinn- Berechnung	531
13.3.2	Die Berechnung des kalkulatorischen Residualgewinns mit der Kosten- und Leistungsrechnung	535
13.3.3	Darstellung und Berechnung ausgewählter Anpassungen für SGE	538
13.3.4	Die Berechnung der Kapitalkosten	547
13.3.5	Die Struktur der strategischen Planungs- und -kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen	555
13.3.6	Die Kontrolle der Wettbewerbsstrategie und Abweichungsanalyse in der SGE	559



13.3.7 Aussagen und Kritik an der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen . . . . .	569
<b>14 Produktpotentialorientierte Entscheidungsrechnungen . . . . .</b>	<b>573</b>
14.1 Die Erfahrungskurve als Instrument zur Beschreibung von Ursache-Wirkungszusammenhängen in strategischen Planungs- und Kontrollrechnungen . . . . .	573
14.1.1 Das Konzept der Erfahrungskurve . . . . .	574
14.1.2 Die Berechnung der Kosten im Rahmen des Erfahrungskurvenkonzepts . . . . .	576
14.1.3 Der Zusammenhang von Marktwachstum und Erfahrungskurve . . . . .	579
14.1.4 Kostenplanung auf der Grundlage der Erfahrungskurve . . . . .	581
14.1.5 Die Beurteilung der Kostenposition auf der Grundlage des relativen Marktanteils . . . . .	581
14.1.6 Kritische Würdigung und Anwendbarkeit der Erfahrungskurve . . . . .	583
14.2 Die Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	584
14.2.1 Gegenstand und Rechnungszwecke der Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	585
14.2.2 Die Methoden der Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	586
14.2.3 Produkt- und Periodenerfolg in der statischen kosten- und erlös-basierten Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	587
14.2.4 Die Produktlebenszyklusrechnung als Ein- und Auszahlungsrechnung . . . . .	599
14.2.5 Das Konzept einer wertorientierten Produktlebenszyklusrechnung auf Annuitätenbasis . . . . .	600
14.2.6 Kritische Würdigung der Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	610
14.3 Marktorientierte Zielkostenrechnung: Das Target Costing als Instrument zur Planung und Steuerung von Produktkosten und Stück-Erfolgen . . . . .	612
14.3.1 Gegenstand und Rechnungszwecke des Target Costing . . . . .	613
14.3.2 Das Konzept des Target Costing . . . . .	614
14.3.3 Progressive und retrograde Kalkulationsmethode im Vergleich . . . . .	617
14.3.4 Methoden zur Festlegung der Zielkosten für das Produkt . . . . .	619
14.3.5 Die Zielkostenspaltung: Die Spaltung produktbezogener Zielkosten auf Funktionen und Komponenten . . . . .	620
14.3.6 Die Steuerung und Kontrolle der Kosten im Target Costing . . . . .	626
14.3.7 Anwendung und Aussagefähigkeit des Target Costing . . . . .	630
<b>15 Die Prozesskostenrechnung als Kosten- und Leistungspotentialorientierte Rechnung . . . . .</b>	<b>633</b>
15.1 Die Grundlagen der Prozesskostenrechnung . . . . .	633
15.1.1 Gegenstand, Begriff und Charakteristik der Prozesskostenrechnung . . . . .	633

15.1.2 Die Rechnungszwecke der Prozesskostenrechnung . . . . .	635
15.1.3 Die Funktionsweise der Prozesskostenrechnung . . . . .	637
15.2 Die Ermittlung von Prozesskosten in der Prozesskostenrechnung . . . . .	638
15.2.1 Tätigkeitsanalyse und Entwicklung einer Prozesshierarchie . . . . .	639
15.2.2 Die Ermittlung von Prozessbezugsgrößen . . . . .	641
15.2.3 Die Ermittlung der Teilprozess-Kosten . . . . .	642
15.2.4 Die Berechnung von Teilprozesskostensätzen . . . . .	644
15.2.5 Die Aggregation von Teilprozess- zu Hauptprozesskosten . . . . .	647
15.3 Die Kalkulation mit der Prozesskostenrechnung . . . . .	648
15.3.1 Anwendungsbereich und Zeithorizont der Prozesskostenkalkulation . . . . .	648
15.3.2 Kalkulationsschema und Ablauf einer prozessorientierten Stückkostenkalkulation . . . . .	649
15.4 Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den indirekten Funktionsbereichen . . . . .	653
15.4.1 Effektivität und Effizienz als Planungs- und Kontrollziele der Prozesskostenrechnung . . . . .	653
15.4.2 Die kostenstellenübergreifende Planung und Kontrolle der Gemeinkosten für Hauptprozesse . . . . .	654
15.4.3 Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den Kostenstellen der indirekten Funktionsbereiche . . . . .	656
15.5 Die Aussagefähigkeit der Prozesskostenrechnung . . . . .	657
15.5.1 Die Abbildung und Dokumentation der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen . . . . .	657
15.5.2 Die Planung und Kontrolle der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen . . . . .	659
15.5.3 Die Stückkosten-Kalkulation mit Prozesskosten . . . . .	660
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>665</b>

**Teil V Die Unternehmenserfolgsrechnung: Planung, Steuerung und Kontrolle  
der Wertzielerreichung durch das Unternehmen**

<b>16 Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>671</b>
16.1 Inhalt und Konzeption der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	671
16.1.1 Die Unternehmenserfolgsrechnung als Informationsinstrument im kontinuierlichen Restrukturierungsprozess des Unternehmens . . .	672
16.1.2 Das Unternehmensportfolio als Abbildungsgegenstand der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	674
16.1.3 Die Rechnungszwecke der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	676
16.2 Die methodischen Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	677

16.2.1 Die Trennung von Konsum- und Produktionssphäre: Der fundamentale Unternehmenswert als Surrogat des Marktwertes . . .	678
16.2.2 Der Gesamtkapitalwert als Erfolgsmaßstab: Die Trennung von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Erfolgen . . . . .	682
16.2.3 Die Struktur des Unternehmenswertes und das Problem der Wertadditivität . . . . .	689
16.3 Einordnung und Struktur der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	693
16.3.1 Die Position der Unternehmenserfolgsrechnung im System der Erfolgsrechnung . . . . .	693
16.3.2 Die Systeme der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	695
<b>17 Die Informationsbereitstellung für die kapitalmarktorientierte Erfolgsziel-Planung des Unternehmens . . . . .</b>	<b>699</b>
17.1 Die kapitalmarktorientierte Analyse des Unternehmenserfolgs als Grundlage der Erfolgsziel-Planung . . . . .	699
17.1.1 Aktienrendite und Eigenkapitalkosten als relatives Unternehmenswertziel . . . . .	699
17.1.2 Die Verbindung von Aktienrendite und Bilanzkennzahlen . . . . .	701
17.1.3 Die Analyse der Aktienrendite als Voraussetzung zur kapitalmarktorientierten Ableitung des Erfolgsziels . . . . .	703
17.2 Die Ableitung des Gesamtkapitalkostensatzes als relatives Erfolgsziel aus dem Kapitalmarkt-Modell . . . . .	708
17.2.1 Das CAPM als pragmatisches Modell für die Verbindung von Renditeforderung der Eigenkapitalgeber und Erfolgsziel des Unternehmens . . . . .	708
17.2.2 Die Berechnung des Eigenkapitalkostensatzes . . . . .	713
17.2.3 Die Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes . . . . .	716
17.2.4 Der WACC als relatives Erfolgsziel des Unternehmens . . . . .	719
17.2.5 Berechnungsbeispiel für eine anwendungsnahe Ableitung des Erfolgsziels . . . . .	722
17.3 Die Vorgabe der Erfolgsziele für SGE als Grundlage der Kapitalallokation . . . . .	724
17.3.1 Die Anpassung der Erfolgsziele an die geschäftsspezifischen Risiken der SGE . . . . .	724
17.3.2 Die Ermittlung von Beta-Faktoren für SGE oder nicht-börsennotierte Unternehmen . . . . .	725
<b>18 Planungs- und Kontrollinstrumente zur Erfolgszielerreichung durch die Gestaltung des Unternehmensportfolios . . . . .</b>	<b>735</b>
18.1 Analyse- und Kontrollinstrumente zur Beurteilung der Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio . . . . .	735
18.1.1 Transparenz über die Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio . . . . .	735

18.1.2 Die Analyse der SGE aus der Spread-Perspektive mit Intensitätskennzahlen . . . . .	738
18.1.3 Die Analyse der Kapitalbindung und der Elastizität der SGE . . .	740
18.1.4 Die Analyse von Investitionsbedarf und Innenfinanzierungs- fähigkeit der SGE als Grundlage einer wertorientierten Kapitalallokation . . . . .	743
18.2 Instrumente zur wertorientierten Gestaltung des Unternehmensportfolios	745
18.2.1 Grundlagen der wertorientierten Portfolio-Restrukturierung . . .	746
18.2.2 Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio als Instrument der leistungswirtschaftlichen Erfolgsanalyse . . . . .	748
18.2.3 Die werttreiberorientierte Portfolio-Analyse zur Ermittlung der unternehmenswertmaximierenden Kapitalbereitstellung . . .	752
18.3 Der Realloptionsansatz zur Bewertung von Strategiealternativen durch die Unternehmensführung . . . . .	759
18.3.1 Definition von Realoptionen und Nutzen ihrer Bewertung . . . . .	760
18.3.2 Die Bewertung strategischer Realoptionen . . . . .	761
18.3.3 Kritische Würdigung der Bewertung strategischer Realoptionen .	765
<b>19 Die Koordinationsrechnung: Die Abbildung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung zur Entwicklung von Synergie-Erfolgen . . . . .</b>	<b>767</b>
19.1 Grundlagen zur Bildung von Verrechnungspreisen in divisionalisierten Unternehmen . . . . .	768
19.1.1 Abgrenzung und Funktionen lenkungsorientierter Verrechnungs- preise in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung . . . . .	768
19.1.2 Probleme der Erfolgsoptimierung und lenkungsorientierte Verrechnungspreise . . . . .	771
19.1.3 Typen lenkungsorientierter Verrechnungspreise . . . . .	776
19.2 Marktorientierte Verrechnungspreise . . . . .	777
19.2.1 Grundlagen marktorientierter Verrechnungspreise . . . . .	777
19.2.2 Modifizierte marktorientierte Verrechnungspreise . . . . .	779
19.3 Kostenorientierte Verrechnungspreise . . . . .	781
19.3.1 Ist- oder Plan- basierte Verrechnungspreise . . . . .	782
19.3.2 Grenzkostenbasierte Verrechnungspreise . . . . .	782
19.3.3 Vollkostenbasierte Verrechnungspreise . . . . .	786
19.3.4 Verrechnungspreise als Verhandlungsergebnis . . . . .	790
<b>20 Instrumente zur Messung des kurz- und langfristigen Unternehmenserfolgs . . . . .</b>	<b>793</b>
20.1 Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von FCF . .	794
20.1.1 Die integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung als Voraussetzung für die FCF-Berechnung . . . . .	794

20.1.2 Das DCF-Verfahren zur Berechnung des Gesamtkapitalwertes auf der Grundlage des Jahresabschlusses . . . . .	796
20.1.3 Charakteristik und Berechnungsschema des Free Cash Flows auf der Grundlage der handelsrechtlichen Jahresabschlussrechnung .	797
20.1.4 Die Berechnung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von Free Cash Flows . . . . .	802
20.1.5 Kritik an FCF und DCF-Verfahren für die Berechnung des Erfolgsmaßstabs . . . . .	803
20.2 Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage des EVA . .	807
20.2.1 Der Market Value Added als langfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens . . . . .	807
20.2.2 Der Economic Value Added (EVA) als kurzfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens . . . . .	809
20.2.3 Die Ermittlung des EVA durch Anpassungen der Jahresabschlussrechnung . . . . .	811
20.2.4 Die Berechnung der Kapitalkosten für das Unternehmen . . . . .	824
20.2.5 Beispiel zur Berechnung des EVA . . . . .	830
20.2.6 Kritische Würdigung von EVA und MVA . . . . .	834
20.3 Planung, Steuerung und Kontrolle der Wertzielerreichung mit kalkulatorischen Residualgewinnen . . . . .	837
20.3.1 Der konsolidierte kalkulatorische Residualgewinn zur Messung des leistungswirtschaftlichen Unternehmenserfolgs . . . . .	837
20.3.2 Rechentechnische Voraussetzungen einer konsolidierten Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	839
20.3.3 Die Bewertung des finanziellen Potenzials . . . . .	841
20.3.4 Die Struktur einer konsolidierten kalkulatorischen Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	843
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>847</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>851</b>